

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Розвиток підприємства може здійснюватися за різними сценаріями – залежно від динаміки і масштабності змін у зовнішньому середовищі – еволюційним або революційним, поступовим або швидким. Однак в будь-якому випадку сигналом до здійснення змін є втрата підприємством здатності до реалізації своєї продукції – через її невідповідність вимогам споживачів – і це виливається у зниження обсягу виручки. Еволюція стану внутрішнього середовища підприємства через поступові поліпшення його внутрішніх складових можлива тоді, коли підприємство працює на традиційних ринках з традиційним продуктом – і його ситуація погіршується через активні дії конкурентів, які мають бажання також зайняти цю ринкову нішу. Революційні зміни (а значить – якісні і радикальні перетворення виробничо-збутової системи підприємства) потрібні тоді, коли споживчі переваги суттєво змінились – і наявні бізнес-процеси не можуть забезпечити виробництво продукту у відповідь на нові запити і вимоги споживачів.

За міркуваннями деяких науковців, «чим більша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї шансів на еволюційний розвиток. Великі організації нині не в змозі змінити власні структури, функції, процеси з тією швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові та технологічні умови. Вони швидше спробують змінити умови, ніж себе» [1, с. 50]. Потужні корпорації лобіюють свої інтереси через зміни у податковому законодавстві, введення різного роду мит, що дає змогу їм зберігати свою конкурентоспроможність ще протягом певного часу.

Останнє можна проілюструвати на прикладі вітчизняного автомобілебудування, коли ініційовані провідними ринковими гравцями високі імпорتنі мита, встановлені на автомобілі іноземного виробництва, створили доволі комфортні умови для підприємств, що їх виготовляють в Україні. Це дало позитивний імпульс для розміщення в Україні складальних виробництв з виготовлення автомобілів. Можна було б сказати, що таке рішення було на той час стратегічно вірним з погляду українських виробників автомобілів, але воно не спонукало підприємства до науково-технічного пошуку – у напрямі створення вітчизняної моделі «народного автомобіля», який би вкладався у параметри бюджету середнього українця. Сьогодні більшість виробників автомобілів в Україні фактично є складальними виробництвами іноземних партнерів. Тобто, конкуренто-

спроможність вітчизняних виробників автомобілів стала переважно досягатися за рахунок ціни, а не функціональних властивостей продукції, що є хибним рішенням в довгостроковому періоді.

Стратегічне управління орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну і адекватну реакцію з боку бізнес-оточення щодо змін на підприємстві, визначає напрями формування конкурентних переваг, що в підсумку дає можливість підприємству виживати й досягти своєї мети в довгостроковій перспективі. Тому важливою складовою стратегічного управління є функція маркетингу, яка нині набула стратегічного значення у переважної кількості учасників ринку при формуванні стратегії їх розвитку. Нехтування цією складовою може бути навіть катастрофічним. Так, спільний проект «АвтоЗАЗ-Daewoo» на початку 90-х років ледве не зазнав краху внаслідок неправильних висновків маркетологів. Вони орієнтувались в основному на купівельну спроможність українських покупців, а не на їх споживчі пріоритети. А на той час вітчизняний ринок був переповнений привезеними з Європи дешевими автомобілями. До того ж, потенційні покупці не вірили у те, що «АвтоЗАЗ» здатний виготовити щось краще, ніж «Запорожці» і «Таврії». Тільки значне збільшення митних тарифів на імпорт автомобілів врятувало ситуацію. Спрацювали і маркетологи підприємства – ними було запропоновано змінити тактику продажу нових марок автомобілів, що давало змогу брати їх у кредит. Це розширило коло покупців та збільшило обсяги продажу нових марок автомобілів.

З наведеного прикладу видно, що функція маркетингу відіграла визначальну роль у реалізації проекту розвитку компанії «АвтоЗАЗ». Маркетингові рішення були багатоплановими. Як показує досвід, в системі стратегічного управління розвитком підприємства найважливіше значення мають управлінські рішення за такими видами маркетингової діяльності:

- з приводу розробки товару для конкретного ринку або споживача з урахуванням його вимог;
- про доцільність інновацій в асортименті продукції та обслуговуванні;
- щодо формування виробничої програми з урахуванням життєвого циклу товару і динаміки попиту;
- про зміни в матеріально-технічному постачанні, відповідно до коливань ринку сировини;
- про зміни асортиментної, цінової, збутової політик.

Як бачимо, розвиток підприємства забезпечується цілеспрямованими інноваціями у різних сферах діяльності. Як справедливо зауважують вітчизняні науковці, інноваційну діяльність сьогодні слід розглядати одним із чинників економічного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так

і держави в цілому. «Інновації – це винятково важлива для сьогодення економічна категорія, саме їх розглядають як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 10]. Проте ефективна комерціалізація інновацій неможлива без усебічного аналізу ринкової кон'юнктури і врахування потреб і вимог цільових груп споживачів. Це завдання вирішує на підприємстві підсистема маркетингу.

Маркетинг, виступаючи підсистемою управління виробничо-збутовою діяльністю, спрямовує підприємство на підвищення конкурентоспроможності за допомогою як врахування вимог ринку, так і активного впливу на них. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб виробник і споживач якнайповніше реалізували свої цілі і потреби. Однак важливо розрізняти специфічні завдання операційного і стратегічного маркетингу. Якщо операційний маркетинг зазвичай зорієнтований на традиційні ринки і вирішує завдання забезпечення запланованого обсягу продажу засобами тактичного маркетингового комплексу, то стратегічний маркетинг – виступає інструментом вибору стратегії розвитку, завоювання нових сегментів цільового ринку (рис. 1.).



*Рис. 1. Функції маркетингу в управлінні розвитком підприємства*  
Джерело: систематизовано за [3; 4, с. 5-8]

Котлер Ф. запропонував розрізняти стратегічну і операційну маркетингові компоненти управління розвитком підприємства як різні види

діяльності з погляду процесу формування споживчої цінності в організації: «У основі нового погляду на бізнес-процес ... маркетингова компонента стає початковим пунктом процесу бізнес-планування. Підприємства, що поділяють дану точку зору, розглядають свою діяльність як нерозривну послідовність створення цінностей і їх надання. Ця послідовність включає три фази. Перша фаза – вибір конкретного виду цінності – є «домашньою роботою» маркетолога, що передуює створенню будь-якого продукту. Маркетологи повинні сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціювати на ньому пропоновану цінність. Формула: сегментація, цілевизначення, позиціонування (СЦП) виражає сутність стратегічного маркетингу» [5].

Для машинобудівних підприємств, значна кількість яких працює на ринку виробничих споживачів (ринок B2B), стратегічний маркетинг має свої особливості, зумовлені тим, що зазвичай такі споживачі налаштовані на тривалу співпрацю. Тому стратегічний маркетинг враховує споживачів як ринкових агентів, які мають довгострокову програму власного розвитку, прив'язує інтереси виробників продукції (у виживанні і розвитку) до інтересів споживачів, розглядаючи їх взаємодію як рівноправну роботу з постійним обміном інформацією про нові можливості і нові потреби з розрахунком на тривале співробітництво. У цьому контексті важливим завданням стратегічного маркетингу є визначення трендів науково-технічного прогресу, які можуть бути взяті за основу розвитку виробничої системи підприємства – для підготовки її до процесу освоєння виробництва нових споживчих цінностей, до проектування нових бізнес-процесів – відповідно до вимог і потреб споживачів.

Однак, визначивши напрями розвитку підприємства, опираючись на аналітичну складову стратегічного маркетингу, необхідно забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку. Тому, на наш погляд, у стратегічному управлінні розвитком підприємства необхідно поєднувати інструментарій стратегічного і оперативного маркетингу. Це дає підстави ввести поняття «маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства». І звідси ж можемо визначити основну мету маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – комбінування корпоративної і маркетингової стратегій в комплексну програму розвитку підприємства для підвищення його здатності до створення виняткової споживчої цінності.

Отже, враховуючи проведене дослідження генезису маркетингової складової стратегічного управління підприємством та проектуючи його на підприємства машинобудування, можемо дати власне визначення: маркетингова компонента стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є концептуальною орієнтацією його діяльності на

споживача, яка охоплює комплекс дій з прогнозування потреб ринку, його стратегічної сегментації, аналізу параметрів попиту на цільових ринках для визначення напрямів і форм розвитку підприємства з метою підтримання його здатності створювати продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю, в тому числі – за рахунок управління поведінкою споживачів. Тобто, головною ідеєю маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є ідея про те, що для створення стійкої конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді необхідно прагнути управляти не лише виробництвом, а й попитом. Реалізація цієї ідеї потребує сучасних інформаційних технологій.

Нові, сучасні риси маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – це насиченість її сучасними інформаційними технологіями, які забезпечують інтегрованість інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю (public relations), цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів підприємства, споживачів і суспільства в цілому, партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ [6].

У сучасній економіці будь-яке підприємство будує свою діяльність на основі планування. Планування охоплює різні сфери діяльності (виробничу, кадрову, фінансову, інвестиційну, маркетингову, інноваційно-технологічну), проте для різних функціональних напрямів діяльності підприємства акценти в плануванні різняться. Для маркетингової, інвестиційної, інноваційної діяльності властивий зсув у бік стратегічного управління, тоді як для виробничої, фінансової, техніко-технологічної – у бік оперативного. Відповідним чином зміщуються і акценти маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – від передпланового аналізу тенденцій ринку – і до розробки тактико-оперативних дій для реалізації маркетингових завдань в ході позиціонування споживчих цінностей підприємства на цільових сегментах ринку.

Функціонування підприємств машинобудування вимагає уваги до розробки маркетингової стратегії, адаптованої до ресурсних можливостей підприємства і зовнішніх обмежень. У цих умовах виникає необхідність використовувати переваги маркетингової компоненти стратегічного управління. Необхідно зазначити, що в рамках маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування: уточнюється місія підприємства; визначаються цілі; розробляються стратегії розвитку; забезпечується збалансована структура товарного портфеля компанії. Реалізація маркетингу є процесом перетворення маркетингових стратегій і планів в маркетингові заходи, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Для реалізації маркетингових планів і стратегій потрібна злагоджена робота на всіх рівнях управління підприємством. Успішна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування залежить, по-перше, від програми дій, яка координує роботу всіх виконавців і всю діяльність в цілому. По-друге, важливу роль в реалізації маркетингової стратегії відіграє формальна організаційна структура підприємства.

Крім того, цінність маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком для підприємства машинобудування полягає в тому, що вона акцентує увагу на ключових чинниках успіху, концентруючи зусилля на виробленні довгострокових орієнтирів, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень.

В рамках визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства машинобудування в цілому необхідно виокремити 5 ключових блоків питань, які безпосередньо стосуються функцій маркетингу:

1. Ідентифікація товарних напрямків підприємства. Надмірність промислової інфраструктури і активів, обмеженість фінансових і людських ресурсів, а також поступова втрата конкурентоспроможності продукції промислових підприємств зумовлює необхідність докорінної реорганізації підприємств і концентрації на найбільш конкурентоздатних товарних позиціях. Першочерговий крок в даному напрямі – виокремлення непрофільних для підприємства товарних напрямів, до яких відносяться допоміжне і заготівельне виробництва. Майбутнє цих груп, за наявності можливості придбання продукції, що виробляється шляхом кооперації (передачі чи аутсорсингу), – виокремлення і подальший продаж. Даний сценарій не реалізується тільки у випадку, якщо продукція допоміжного і заготівельного виробництв має або може мати сильнішу конкурентну позицію на ринку, аніж продукція основного бізнесу. Другий крок – ідентифікація і порівняння конкурентоспроможності основних товарних груп.

2. Аналіз і прогноз галузевих тенденцій. Пошук перспективних продуктів і технологій. При проведенні аналізу галузевих тенденцій важливо не замикатися на аналізі тенденцій на традиційних ринках, а розширювати горизонти і прагнути до інтеграції в світові процеси.

3. Аналіз поточного стану і перспектив розвитку цільових ринків. Прогноз попиту і його структури, для якого можна використовувати чотири основні методи: трендовий; опитування потенційних споживачів; оцінка функціональної потреби; оцінка інвестиційних програм споживачів та їх реалізація.

4. Прогноз довгострокової конкурентної позиції підприємства за кожним продуктом. Конкурентна позиція підприємства машинобудування на

ринку визначається ступенем відповідності продукції підприємства ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку. Аналізуючи ступінь відповідності продукції підприємства і продукції конкурентів ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку, зважаючи на поточну частку підприємства на ринку, можна чітко прогнозувати зміну конкурентної позиції підприємства і докладати цілеспрямовані зусилля з її зміцнення. Також аналіз ключових чинників ухвалення рішення покупцем про купівлю на різних ринках дозволяє ідентифікувати цільові для підприємства ринки.

5. Позиціонування підприємства на ринку і прогноз конкурентної позиції підприємства в цілому залежить від продуктово-ринкового портфеля і змін у внутрішньому середовищі підприємства. Підприємство позиціонується відповідно до конкурентів в галузі. Картина галузі формується на підставі типологізації підприємств, що в ній діють. Серед критеріїв, які можуть бути покладені в основу типології, можна виокремити продуктовий і ринковий портфелі підприємства, географію постачань, оборот та інші. Наступним етапом є аналіз поточної позиції підприємства щодо гравців і ухвалення рішення про те, яку позицію підприємство машинобудування «хоче і може» займати в галузі, виходячи з власних фінансових й інших можливостей, яку продукцію підприємство буде виробляти, на яких ринках працювати.

Послідовна реалізація наведених вище кроків дозволяє визначити альтернативи продуктово-ринкового портфеля підприємства машинобудування і оптимізувати поточну структуру й систему управління. На наступному етапі керівництву підприємства необхідно вибрати одну з розроблених продуктово-ринкових альтернатив. Надалі, відповідно до цієї альтернативи розроблятиметься довгострокова програма розвитку підприємства.

Процес вибору альтернативи є дуже важливим. Серед критеріїв, якими необхідно керуватися при цьому, необхідно виокремити: фінансові прогнози за товарними групами і підприємством загалом, інвестиційні потреби для реалізації кожної з альтернатив і, відповідно, можливості підприємства генерувати ресурси або залучати їх, інноваційний потенціал, ризики і конкурентоспроможність продукції. Вибір альтернативи – це усвідомлений вибір керівництвом і власниками підприємства машинобудування напряму його розвитку, а проведені стратегічні дослідження є базою для обґрунтування цього рішення.

Можна виокремити три рівні маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства: корпоративний, функціональний і оперативний. Перспективи розвитку підприємства визначає корпоративна стратегія. Вона є інтегрованим результатом розробки конкурентних стратегій за видами бізнесу, які й визначають напрями й горизонти зростання.

Інструментом вибору корпоративних стратегій є стратегічні матриці – просторові моделі вибору конкретної стратегії з множини стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка побудована у певній системі координат. Зазвичай ці координати визначають динаміку розвитку галузевого ринку і конкурентні можливості підприємства, як, наприклад, у матриці Томпсона-Стрікланда [7].

Звичайно, вибір стратегічних альтернатив залежить не лише від стану й динаміки зовнішнього середовища, а й від ресурсних можливостей підприємства (технологій, фахівців, здатних створювати нові продукти, удосконалювати процеси, в тому числі – спроможності акумулювати чи залучити необхідний для реалізації вибраної стратегії капітал). Необхідно також брати до уваги ризики, закладені у вибраній стратегії – і в багатьох випадках вирішальним аргументом на користь вибору є мінімум змін у всіх аспектах діяльності фірми при збереженні її місії та загальної стратегії. Однак більш логічним з погляду сучасного стану ринкової динаміки є визначення головного критерію при виборі корпоративної стратегії – щоб її реалізація давала змогу зміцнити конкурентні (ринкові) позиції підприємства, забезпечувала зростання його конкурентоспроможності.

Відповідно до цього, в процесі обґрунтування і розробки маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства вирішуються такі взаємозв'язані завдання:

- підвищення адаптаційних можливостей підприємства завдяки відповідності маркетингової політики підприємства потребам цільових груп споживачів в кожному ринковому контексті;
- розвиток конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку через розробку комплексу маркетингових заходів.

Цьому підпорядковуються і функціональні стратегії, зміст яких – розробка комплексу управлінських дій для максимально можливого успіху при реалізації корпоративної стратегії. Функціональні стратегії розробляються за усіма функціональними службами підприємства – фінансовою, управління персоналом, інноваціями, інвестиціями, виробництвом та ін. Серед них чільне місце займає маркетингова стратегія, завдання якої полягає в обґрунтуванні найбільш вигідного цільового ринку й успішного позиціонування на ньому продукції підприємства для привернення уваги максимальної кількості потенційних споживачів і спонукання їх до покупок продукції. Реалізація цього завдання передбачає і моніторинг результатів здійснюваних змін. Тут важливим елементом моніторингу є маркетингова інформація. Схематично сутність і роль маркетингової компоненти у стратегічному управлінні розвитком підприємства показано на рис. 2 (адаптовано до завдань дослідження на основі [8, с. 111]).



Загалом, ефективне використання маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства досягається завдяки належному інформаційному забезпеченню процесу обґрунтування управлінських рішень. Інформація має носити інтегрований характер, надходити з усіх відділів підприємства, які прямо чи опосередковано працюють з ринком.

Реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування передбачає:

- орієнтацію на довгострокову позитивну економічну динаміку;
- постійний збір, обробку і аналіз інформації про ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів і конкурентів;
- активний вплив на бізнес-середовище на противагу пасивному пристосуванню до нього;
- систематичну інноваційну діяльність.

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства – це цілісна система планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні стратегії. Реалізація цієї компоненти на корпоративному, функціональному і операційному рівнях дозволить підтримувати стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку і його позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства охоплює: визначення цілей і динаміки розвитку ринку; маркетингові дослідження; маркетинговий аналіз; маркетингове планування; маркетингові дії: формування комплексу маркетингу, розроблення стратегії і тактики маркетингу; організацію і координацію маркетингової діяльності; мотивацію персоналу; облік і контроль витрат і результатів маркетингової діяльності. Усі ці дії потребують обґрунтованих рішень у сфері маркетингу, реалізація яких має сприяти розвитку підприємства.

Процес ухвалення маркетингових рішень відноситься до малоструктурованих завдань управління і не може бути повністю алгоритмізований за стадіями і процедурами.

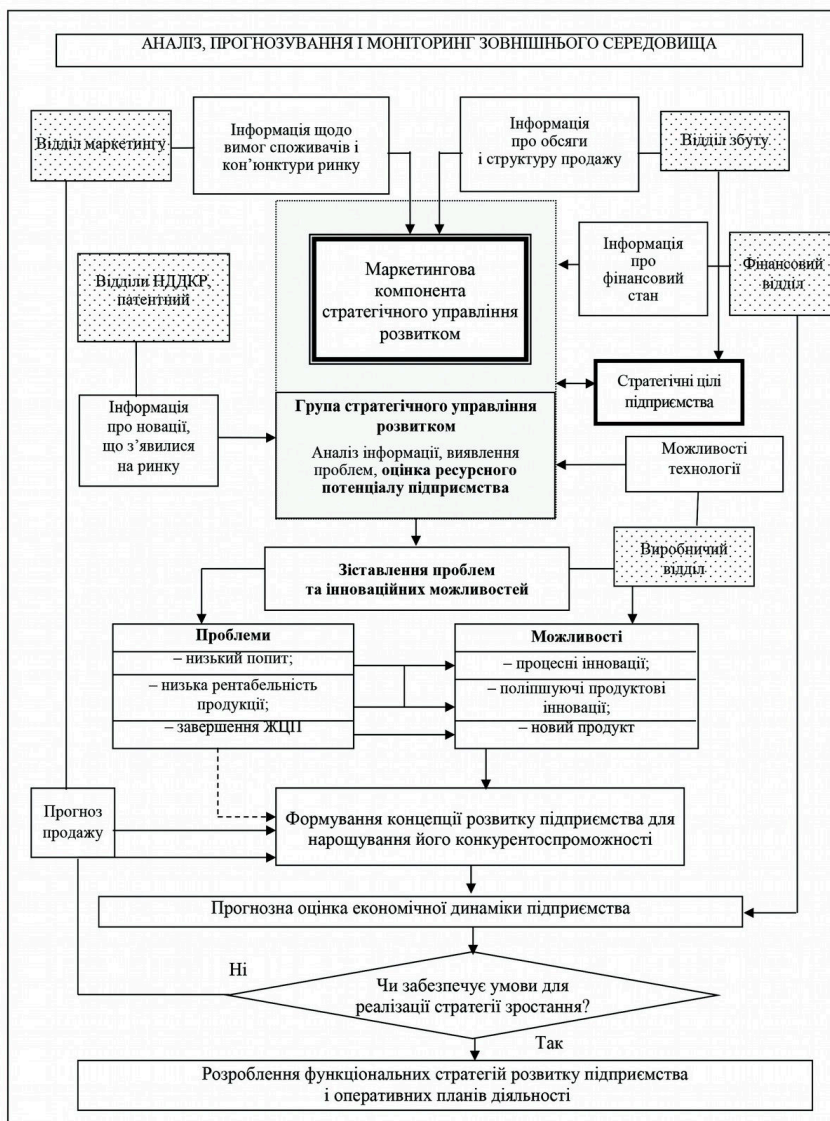


Рис. 2. Місце і роль маркетингової компоненти у стратегічному плануванні розвитку промислового підприємства

Маркетингові рішення можуть стосуватися як цілеспрямованого впливу на поведінку цільових груп споживачів (через зміни їх споживчих переваг у бік тих, що можуть бути задоволені продукцією даного виробника), так і способів адаптації до змін попиту, які виникли внаслідок конкурентних дій інших учасників ринку – як на тому самому сегменті, так і на сегменті товарів-замінників.

У маркетинговому аналізі застосовується велика кількість різноманітних методик, моделей, які дозволяють оцінити і спрогнозувати зміну окремих показників маркетингового середовища підприємства. У зв'язку з цим постає проблема правильного поєднання даних методик в процесі маркетингових досліджень. Очевидно, що невміле поєднання різних незрівняних і незіставних баз аналізу не дозволяє в результаті досягти високих показників в маркетинговій діяльності підприємства. З іншого боку, кваліфіковане використання різних маркетингових методів, засобів, інструментів у поєднанні з аналізом загальних фінансових результатів діяльності підприємства та оцінкою його сильних і слабких сторін може забезпечити дійсно комплексний аналіз стану ринку, який слугуватиме підставою для оцінки перспектив розвитку підприємства.

Всі функції управління пронизує цілеспрямований підхід до вирішення головного завдання: виробництво конкурентоздатної продукції, яка відповідає потребам ринку. У системі стратегічного управління це досягається за допомогою визначення цілей та стратегічного планування, у чому провідну роль відіграє підсистема стратегічного маркетингу. Водночас дослідження ринку для виявлення ще слабших його сигналів про можливі зміни уподобань споживачів мають здійснюватися в межах виділеного бюджету, який формується з урахуванням складності і масштабності досліджень, що, в свою чергу, залежить від стратегічних орієнтирів базової стратегії. Важливо правильно співвіднести витрати і результати, що потребує належного інформаційного забезпечення – як процесу маркетингових досліджень, так і процесу обґрунтування витрат на їх проведення. При цьому доцільно усебічно проаналізувати ринок в контексті існуючих стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства – для визначення тих, які здатні приносити дохід у планованій стратегічній перспективі, виходячи із очікувань цільових груп споживачів, а також тих СЗГ, чий потенціал дохідності вже вичерпано. Водночас необхідно бачити можливості появи синергії у розвитку тих СЗГ, які взаємно доповнюють одна одну. Це може стати важливою перевагою підприємства у конкурентній боротьбі.

На нашу думку, маркетингова компонента оцінки привабливості стратегічної зони господарювання має передбачати аналіз СЗГ як за якісними, так і за кількісними показниками. Вони можуть бути згруповані за

спільністю результатів, даючи змогу оцінити: динаміку і обсяги ринкових сегментів, на яких підприємство може працювати; якісні характеристики ринку, які вказують на його комерційну привабливість у перспективі; інтенсивність конкуренції у кожній СЗГ – що дає змогу зрозуміти, який тип конкурентної стратегії може обрати підприємство, якщо вирішить у ній працювати в поточному чи перспективному періоді; динамічність зовнішнього середовища – для виявлення нових потенційних можливостей і загроз у майбутньому:

1. Динаміка і обсяги ринку (місткість ринку, темпи її зростання чи зменшення, рівень задоволення потреб цільових груп споживачів).

2. Якість ринку: рентабельність кожного виду діяльності (розрахунок очікуваної рентабельності порівняно з іншими видами); тривалість життєвого циклу товару, який є основним для СЗГ; динаміка і структура споживчих потреб (що необхідно для складання кон'юнктурного прогнозу щодо випуску основного для СЗГ продукту і його розвитку в межах існуючих цільових груп споживачів або виходу на нові ринкові сегменти); можливість (чи потребу в) реалізації інновацій (продуктового чи процесного характеру), які стануть важливими складовими плану розвитку підприємства і є необхідними для його втілення у життя; бар'єри входження на ринок для нових підприємств (що важливо для розуміння стійкості конкурентних переваг підприємства у кожній СЗГ).

3. Інтенсивність конкуренції: кількість конкурентів – у поточному періоді і в майбутньому, окресленому планами розвитку підприємства (оцінюється на основі кон'юнктурного прогнозу); ефективність (чи доцільність) застосування певного типу конкурентних стратегій у кожній із СЗГ.

4. Динаміка зовнішнього середовища: коливання кон'юнктури (для цього необхідно проаналізувати динаміку обсягів продажів підприємства у минулі періоди і скласти прогноз на майбутнє); темпи інфляції (як щодо виробничих ресурсів, так готової продукції); диференціація основних споживчих груп за рівнем доходів (що дає змогу оцінити потенційний платоспроможний попит у цих групах); зміни у виробничих технологіях (для виявлення можливості появи нових потреб споживачів різних цільових груп – як промислових виробників, так і споживачів кінцевого продукту); зміни у культурі споживання та стереотипах сприйняття товарів (що може послужити для розвитку способів маркетингового впливу на цільові аудиторії і розробки нових технологій обслуговування споживачів); політичні зміни (для мінімізації ризиків неринкового втручання у господарську діяльність підприємства).

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства має охоплювати сукупність дій з обґрунтування

напрямів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, формувати конкурентні стратегії відповідно до специфіки своєї діяльності і ресурсних можливостей і, завдяки цьому, підтримувати позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Для сучасного етапу розвитку економіки характерна особлива складність та масштабність завдань стратегічного управління, насамперед – великими корпораціями, якими є значна кількість підприємств машинобудування. Суттєво впливають на вирішення управлінських завдань: динамічність сучасного економічного середовища, процеси інтеграції України в світовий економічний простір, посилення конкуренції в більшості галузей економіки, а також підвищення публічності бізнесу, що передбачає зацікавленість в діяльності підприємств не лише акціонерів і контрагентів, але й інституційних інвесторів, регіональних органів управління, громадських організацій. При цьому перераховані групи стейкхолдерів нерідко висувають до підприємств додаткові вимоги, що виходять за рамки традиційних фінансово-економічних критеріїв, наприклад, щодо соціальної відповідальності бізнесу або впливу на довкілля.

Значний вплив на ефективність стратегічного управління справляють і внутрішні чинники, зумовлені укрупненням підприємств – ускладнення організаційної структури, погіршення комунікацій між окремими бізнес-одинацями та стратегічними рівнями ієрархії підприємства. Це особливо проявляється у вертикально інтегрованих корпораціях, де традиційно зберігається переважання вертикальних комунікацій над горизонтальними, а масштабність бізнесу зростає і координування діяльності інтегрованими бізнес-одинацями погіршується. Відповідно, це впливає на успішність реалізації стратегії, на що західні економісти звертали увагу ще у 80-х роках ХХ століття [9; 10]. Нині ці тенденції ще більше посилились, незважаючи на розвиток інформаційних технологій. На жаль, не всі учасники управлінських процесів є кваліфікованими користувачами сучасних технологій, через що не можуть використовувати достатньо ефективно їх потенціал для обґрунтування стратегічних рішень.

З урахуванням зазначених тенденцій можна стверджувати, що сучасне підприємство може ефективно функціонувати тільки за умови якісного інформаційного забезпечення управлінського процесу. Відповідно і ефективна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства неможлива без належного інформаційного забезпечення, яке має створювати необхідні умови для оперативного і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Важливість формування адекватного сучасним вимогам управління інформаційного забезпечення потребує більш глибокого дослідження його основних завдань і складових,

які в контексті даного дослідження мають розглядатися через призму маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком промислового підприємства.

### Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта // Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
2. Ансофф И. Стратегия управления / И. Ансофф. ; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Косар Н.С. Концепція холистичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств / Н.С. Косар, Т.В. Сарапін, Н.С. Кузьо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 769. – С. 47 – 53.
4. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Котлер Ф., Андреасен А.Р. – Ростов-н/Д : Феникс, 2007. – 437 с.
5. Куярова Л. Стратегический маркетинг в организации : концепции сетевого управления / Л. Куярова, Ю. Ларина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7-8. – С. 113 – 118.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. ; [пер. с франц. – 8-е изд., доп. и перер.]. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с.
7. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький, 2016. – 197 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing / D. Ballantyne. – Argentina : AMA International Marketing Educators' Conference, 2000.
10. Klein B. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process / Klein B., Crawford R., Alchian A. // Journal of Law and Economics, 1978. – P. 297 – 326.